

**FEDERATION DES EXPERTS COMPATABLES EUROPEENS: SEBUAH  
ALTERNATIF PENILAIAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR  
PUBLIK**

*(Studi Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas)*

oleh:

Theresia Woro Damayanti  
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana  
Hp: 081326771988, Email: [woro@uksw.edu](mailto:woro@uksw.edu)

**ABSTRACT**

*To realized public accountability, public sector organization must report performance of it. Public sector performance report, consist of horisontally reporting and vertically reporting. There is a lot of approach to measures performance in public sectors, such as balanced scored card, value for money, logic models, four quadran approach and Federation Des Experts Compatables Europeens approach . This papper measures performance in Banyumas using Federation Des Experts Compatables Europeens approach. This papper examined that the program have economically enough, efficiently enough and very efective. Besides use Federation Des Experts Compatables Europeens approach in measuring performance, this papper also masuring customers satisfaction by costumers surveys.*

*Key words: Federation Des Experts Compatables Europeens approach.*

**PENDAHULUAN**

Terselenggaranya *good governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan serta cita-cita bangsa bernegara. Dalam rangka mewujudkannya diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan legitimate sehingga kinerja pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Oleh sebab itu, segenap komunitas dalam negara menuntut pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu komunitas yang memberikan tekanan bagi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya adalah masyarakat (Holzer & Rabin, 1995). Bowman, MacManus & Mikesell (1992) menyatakan bahwa ada keseimbangan antara kinerja pemerintah yang diwujudkan dalam pelayanan pemerintah terhadap masyarakat terhadap kesanggupan masyarakat untuk membayar pelayanan tersebut. Masyarakat tidak akan membayar apabila kualitas dan kuantitas layanan publik tidak mengalami peningkatan (Mardiasmo 2002).

Dalam pasal 3 TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme dinyatakan bahwa asas-asas umum penyelenggaraan negara meliputi asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas dan asas akuntabilitas. Asas akuntabilitas adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dan rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas publik, pemerintah daerah harus melakukan pengukuran dan

managemen kinerjanya (Flynn, 1997). Selain itu, pemerintah tidak sekedar melakukan *vertical reporting* atau pelaporan kepada pemerintah pusat akan tetapi juga *horizontal reporting* yaitu pelaporan kinerja pemerintah daerah kepada masyarakat melalui DPRD sebagai bentuk *horizontal accountability* (Dubrow, 2003; Diamond, 1998).

Peraturan pemerintah No 58/2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mewajibkan agar pada setiap akhir tahun anggaran, kepala daerah menyampaikan laporan pertanggungjawaban yang terdiri dari Laporan Perhitungan APBD, Nota Perhitungan APBD, Laporan Aliran Kas dan Neraca Daerah yang dilengkapi dengan kinerja berdasarkan tolok ukur rencana strategis. Tetapi Laporan Perhitungan APBD, Nota Perhitungan APBD, Laporan Aliran Kas dan Neraca Daerah dipandang tidak mencukupi untuk menunjukkan kinerja pemerintah sebab penilaian kinerja harus didasarkan tolok ukur rencana strategis memuat indikator tentang *impact, benefit, outcomes, output* dan *input*. Oleh sebab itu, Peraturan Pemerintah Nomor menambahkan perlunya penilaian kinerja berdasarkan rencana strategis selain keharusan bagi kepala daerah untuk menyusun Laporan Perhitungan APBD, Nota Perhitungan APBD, Laporan Aliran Kas dan Neraca Daerah sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 58/2005.

Kebutuhan atas penilaian kinerja untuk mewujudkan akuntabilitas tersebut membutuhkan metode yang tepat. Pemilihan metode penilaian kinerja pemerintah ini harus tetap mempertahankan prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas serta harus dapat dengan mudah diaplikasikan terutama kesesuaiannya terhadap laporan yang selama ini telah dibuat oleh setiap program atau kegiatan pemerintah. Jangan sampai pemilihan suatu metode penilaian kinerja menyebabkan adanya tambahan aktivitas yang tidak bernilai tambah yang harus dilakukan oleh pemerintah. Oleh sebab itu penelitian ini ingin mengaplikasikan metode penilaian kinerja yang dikembangkan oleh *Federation Des Experts Comptables Europeens* dengan mengambil objek pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas untuk program kegiatan Sarasehan Tenaga Teknis dan Fungsional Bidang Kesenian.

Mengingat kebutuhan dari pemerintah untuk meningkatkan akuntabilitas, maka dibutuhkan suatu metode penilaian kinerja untuk setiap program atau kegiatan yang dilaksanakan oleh baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Metode penilaian kinerja yang digunakan haruslah mempertahankan prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas serta harus dapat dengan mudah diaplikasikan terutama kesesuaiannya terhadap laporan yang selama ini telah dibuat oleh setiap program atau kegiatan pemerintah. Oleh sebab itu penelitian ini ingin mengaplikasikan metode penilaian kinerja yang dikembangkan oleh *Federation Des Experts Comptables Europeens* dengan mengambil objek pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas untuk program kegiatan Sarasehan Tenaga Teknis dan Fungsional Bidang Kesenian. Berdasarkan masalah penelitian diatas, maka persoalan penelitian yang dikembangkan adalah : 1) bagaimana aplikasi metode penilaian kinerja *Federation Des Experts Comptables Europeens* pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas untuk program kegiatan Sarasehan Tenaga Teknis dan Fungsional Bidang Kesenian dan 2) apa kelebihan dan kelemahan dari *Federation Des Experts Comptables Europeens* dalam menilai kinerja dari program atau kegiatan di Indonesia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Melalui penilaian kinerja kegiatan organisasi publik dapat diketahui baik tidaknya pengelolaan organisasi publik yang bersangkutan, sebab penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui apakah pelayanan yang mereka sediakan sesuai

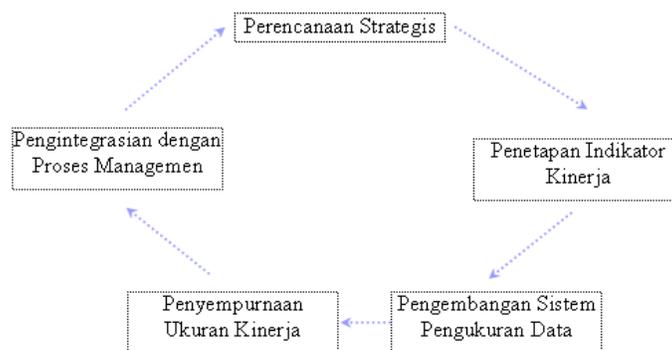
dengan jumlah, tingkat kualitas ataupun harga yang telah mereka tetapkan sebelumnya. Hal ini merupakan wujud pertanggungjawaban pengelola kepada *stakeholder*. Oleh sebab itu, dengan mengukur kinerja maka proses pertanggungjawaban pengelola atas segala kegiatannya kepada *stakeholders* dapat menjadi lebih objektif.

Hatry et al (1999) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran hasil (*outcomes*) dan efisiensi jasa atau program berdasar basis reguler. Sedangkan Whittaker (1995) menganggap pengukuran kinerja sebagai suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan suatu kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah.

Selain Hatry dan Whittaker, Lewis dan Jones memberikan definisi pengukuran kinerja sebagai hubungan input dan output yang dapat diidentifikasi dan dapat diukur. Civil Service Reform Act (1978) menmemberika pengertian bahwa Pengukuran kinerja merupakan penilaian terhadap organisasi yang meliputi (a) produktivitas yang diukur melalui perbandingan output terhadap input, (b) efektivitas yang menentukan hubungan output yang dihasilkan oleh organisasi dengan *outcomes* dan (c) kualitas yang mengukur output atau proses yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut serta (d) tepat waktu yang mengevaluasi ketepatan waktu yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut.

Dari beberapa definisi diatas, pengukuran kinerja dapat didefinisikan sebagai sustu proses yang digunakan untuk menilai keberhasilan suatu kegiatan yang diukur melalui perbandingan antara input dan output.

Fokus pengukuran kinerja pada awalnya adalah pada pengukuran tingkat efisiensi. Hal tersebut berhubungan erat dengan objek pembahasan pada awalnya yakni pengukuran kinerja kegiatan usaha swasta. Ketika kesadaran pengambil keputusan muncul bahwa kegiatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah seharusnya juga dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya, maka pembahasan yang insentif mengenai pengukuran kinerja pemerintah dimulai. Dalam pengukuran kinerja diperlukan beberapa tahapan, yang disajikan dalam gambar di bawah ini



Sumber: Hatry, 1999

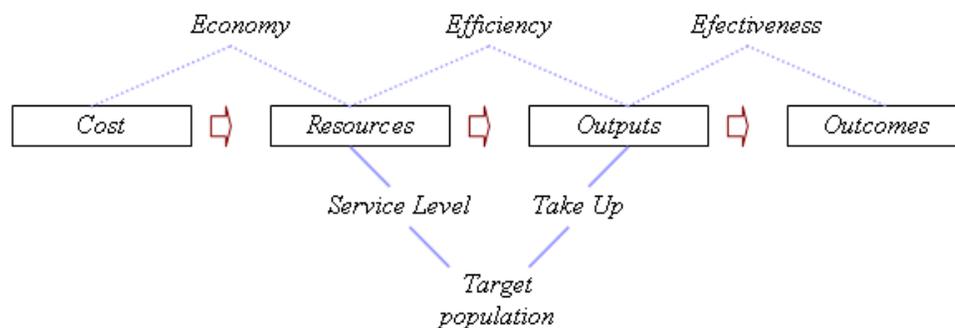
Gambar 1. Tahapan Pengukuran Kinerja

Masalah muncul ketika disadari bahwa untuk pelayanan publik banyak sekali hal-hal yang bersifat kualitatif. Oleh karena itu, diperlukan suatu pendekatan yang lebih

spesifik untuk dapat mengukur kinerja pemerintah. Pendekatan-pendekatan yang sering digunakan adalah pendekatan Time Value For Money, Four Quadran approach yang dikembangkan oleh Friedsman, Logical Model, Balaced Scorecard yang dikembangkan oleh Northon dan Kaplan (1990) dan sebuah pendekatan yang dikembangkan oleh Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE), dengan penjelasan secara rinci sebagai berikut:

a. Time Value For Money

Pokok bahasan utama dari *Time Value for Money* ada tiga yaitu ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Ekonomi berkaitan dengan minimisasi biaya untuk memperoleh sumber daya pada tingkat kualitas tertentu (*spending less*). Efisiensi menghubungkan keluaran dengan masukan yang diperlukan untuk memproduksi keluaran tersebut. Indikator efisiensi menjawab pertanyaan berapa banyak keluaran yang dihasilkan dengan biaya tertentu atau seberapa minimal sumberdaya yang dikonsumsi untuk menghasilkan tingkat output tertentu (*spending well*). Efektivitas menjawab pertanyaan seberapa berhasil output dapat mencapai tujuan organisasi (*spending wisely*). Model yang digunakan dalam *time value for money* adalah sebagai berikut;

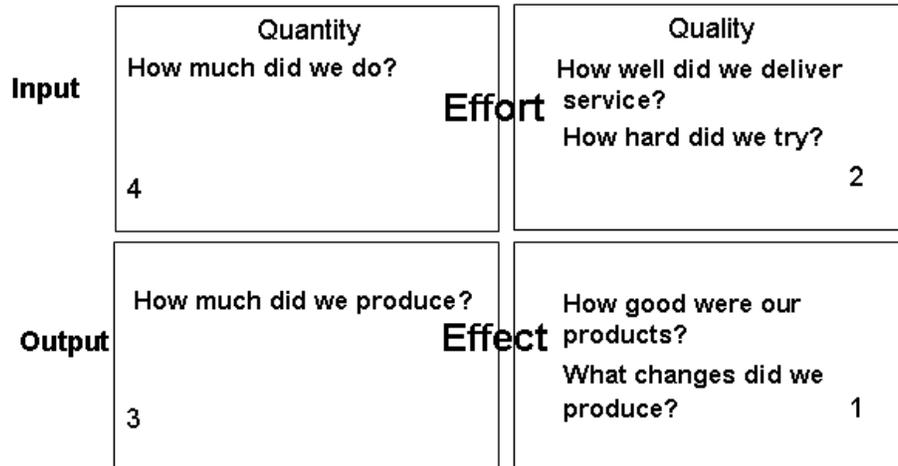


Sumber: Lapsley & Mitchell, 1996

Gambar 2. Model Value for Money

b. Four Quadran approach

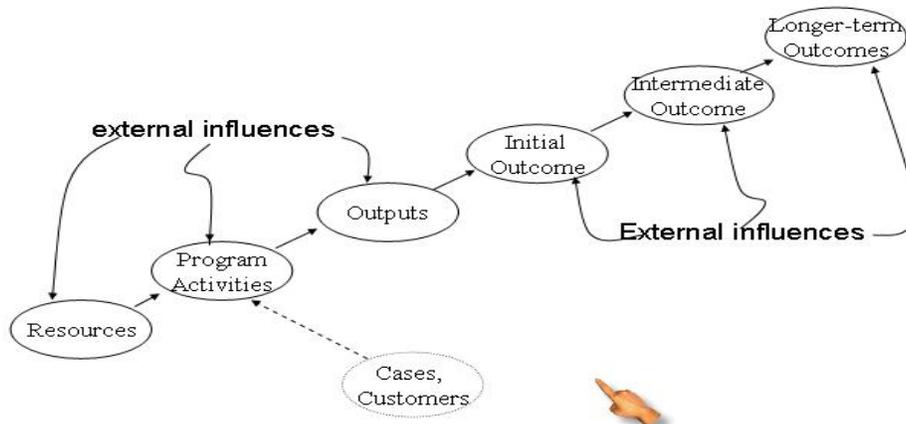
Pendekatan *four quadran approach* merupakan sebuah pendekatan yang dikembangkan oleh Friedsman. Pendekatan ini membagi indikator kinerja menjadi empat bagian yaitu usaha yang bersifat kuantitatif, usaha yang bersifat kualitatif, hasil yang bersifat kuantitatif dan hasil yang bersifat kualitatif. Usaha yang bersifat kuantitatif sering dianalogikan sebagai input, usaha yang bersifat kualitatif sering dianalogikan sebagai proses, usaha yang bersifat kuantitatif sering dianalogikan sebagai output dan hasil yang bersifat kualitatif sering dianalogikan sebagai outcomes. Berikut ini disajikan gambar yang merupakan model dari pendekatan *four quadran approach*.



Gambar 3. Model *Four Quadran Approach*

c. Logical Framework Approach

*Logical framework* approach lebih menekankan hubungan antar input, proses, output dan outcomes. Gambar 2.4. di bawah ini merupakan model dari *logical framework model*



Sumber: Poister, 2003

Gambar 4. *Logical Framework Approach*

d. Balaced Scorecard

*Balance Score Card* merupakan proses penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan. *Balance Score Card* berbeda dengan anggaran tradisional yang hanya terfokus pada anggaran. Dengan adanya *Balance Score Card* maka perusahaan mempunyai sistem manajemen untuk berinvestasi

dalam jangka panjang yang diimplementasikan ke dalam empat perspektif *Balance Score Card* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Perspektif finansial. Yaitu bagaimana organisasi memandang pemegang saham. Perspektif ini merupakan hasil finansial yang dibutuhkan untuk memenuhi harapan pembayar pajak yang dirumuskan dalam tujuan, ukuran, target dan program yang menunjukkan bagaimana organisasi melihat dan memberikan nilai kepada masyarakat. Menjelaskan seberapa baik suatu institusi menerjemahkan hasil-hasil operasionalnya dalam bidang keuangan. Dalam konsep *Reinventing Government*, organisasi pemerintah diharapkan mampu menghasilkan, tidak hanya sekedar membelanjakan.
2. Perspektif bisnis internal. Yaitu pada kondisi apa bisnis melampaui. Merupakan proses yang harus dilaksanakan untuk memenuhi harapan pembayar pajak dan masyarakat yang dirumuskan dalam tujuan, ukuran, target dan program.
3. Perspektif konsumen. Menjelaskan seberapa baik suatu institusi menjalankan aktivitas dan mencapai hasil sesuai harapan pelanggan. Berfokus pada pemenuhan kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yg berkualitas. Perspektif ini merupakan tumpuan utama, karena tujuan organisasi sektor publik adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kepuasan pelanggan akan memicu kesuksesan kinerja keuangan. Kebutuhan pelanggan yang harus dipenuhi yaitu untuk memenuhi harapan masyarakat yang dirumuskan dalam tujuan, ukuran, target dan program.
4. Perspektif inovasi dan pembelajaran. Yaitu bagaimana bisnis melanjutkan peningkatan dan penciptaan nilai. Merupakan nilai-nilai organisasi yang penting untuk memenuhi sasaran dan tujuan strategik organisasi yang dirumuskan dalam tujuan, ukuran, target, dan program.

e. Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)

Model FEE merupakan model pengukuran kinerja yang mendasarkan pada analisis varian sebagai berikut ;



Sumber: Lapsley & Mitchell, 1996

Gambar 5. Model Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)

Dari gambar diatas, model *Federation Des Experts Compatables Europeens* (FEE) dalam menjelaskan aspek ekonomi dilakukan dengan membandingkan antara input aktual dan input realisasi, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Ekonomi} = \frac{\text{Input Realisasi}}{\text{Input Rencana}} \times 100\% \dots\dots\dots(1)$$

Perhitungan aspek ekonomi dilakukan pada setiap komponen input yang kemudian dicari rata-rata dari setiap komponen tersebut untuk menentukan aspek ekonomis dari program.

Untuk menghitung rasio efisiensi dilakukan dengan membandingkan antara efisiensi aktual dan efisiensi rencana yang yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Rasio efisiensi} = \frac{\text{Efisiensi Realisasi}}{\text{Efisiensi Rencana}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$$

Efisiensi realisasi dan efisiensi rencana masing-masing dirumuskan sebagai berikut;

$$\text{Efisiensi Aktual} = \frac{\text{Input Realisasi}}{\text{Output Realisasi}} \dots\dots\dots(3)$$

$$\text{Efisiensi Rencana} = \frac{\text{Input Rencana}}{\text{Output Rencana}} \dots\dots\dots(4)$$

Sama halnya dengan perhitungan aspek ekonomi, perhitungan rasio efisiensi dilakukan pada setiap komponen input dan output yang kemudian dicari rata-rata dari setiap komponen tersebut untuk menentukan rasio efisiensi dari suatu program.

Perhitungan efektivitas dalam model *Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)* dilakukan dengan membandingkan antara output aktual dan output realisasi, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Input Realisasi}}{\text{Input Rencana}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

Perhitungan aspek efektivitas dilakukan pada setiap komponen output yang kemudian dicari rata-rata dari setiap komponen tersebut untuk menentukan aspek efektivitas dari program.

#### Implementasi Model Fee pada Program Sarasehan Tenaga Teknis dan Fungsional Bidang Kesenian Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas

Program yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas adalah sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian. Dari kegiatan ini hasil yang ingin diwujudkan adalah peningkatan Kualitas SDM bidang Kesenian, manfaat yang ingin diwujudkan adalah peningkatan aktifitas dan dinamisasi kegiatan sedangkan dampak yang ingin diwujudkan adalah kualitas SDM kesenian siap menghadapi tantangan jaman. Program ini dilakukan untuk mewujudkan misi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang ketiga yaitu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola pembangunan pariwisata dan budaya yang berkesinambungan secara efektif dan efisien. Visi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas adalah Pariwisata Sehat Budaya Kuat Menuju Kesejahteraan Masyarakat, sedangkan misinya adalah (a) menggali, melestarikan, mengembangkan dan memberdayakan potensi pariwisata dan kebudayaan dalam rangka mewujudkan Banyumas sebagai kawasan cagar budaya dan daerah tujuan wisata yang dilaksanakan oleh pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha untuk kesejahteraan bersama, (b) mengembangkan strategi pemasaran untuk memperkuat daya saing guna

meningkatkan citra pariwisata sehat dan budaya kuat dan (c) meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola pembangunan pariwisata dan budaya yang berkesinambungan secara efektif dan efisien

Program yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas yaitu sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian sesuai dengan visi dan misi Kabupaten Banyumas

Biaya yang digunakan untuk program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian adalah Rp 22.840.000 yang terdiri dari belanja pegawai atau personalia, belanja barang dan jasa serta belanja perjalanan dinas. Dari data rincian atas program program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian, pengukuran kinerja atas program ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Aspek Ekonomi

Berdasarkan persamaan 1 diatas, maka perhitungan ekonomi program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian disajikan dalam tabel 1 dibawah ini

Tabel 1. Perhitungan Aspek Ekonomi

	RENCAN A	REALISAS I	RASIO EKONOMI I	MAKNA KUALITATIF	SKO R
Belanja pegawai/personalia	2,094,000	3,319,000	158.50%	TIDAK EKONOMIS	1
Honorarium tim/ panitia sarasehan	594,000	1,219,000	205.22%	TIDAK EKONOMIS	1
Honor/upah harian	0	625,000	>105%	TIDAK EKONOMIS	1
Insentif	1,500,000	2,100,000	140.00%	TIDAK EKONOMIS	1
	14,641,000				
Belanja barang dan jasa	0	14,641,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya alat tulis	5,641,000	5,641,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya Dokumentasi	200,000	200,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya dekorasi	150,000	150,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya cetak dan pengadaan	825,000	825,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya sewa	1,870,000	1,870,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Biaya makanan dan minuman	1,955,000	1,955,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
Belanja Perjalanan Dinas	4,880,000	4,880,000	100.00%	CUKUP EKONOMIS	3
<b>RATA-RATA</b>				<b>CUKUP EKONOMIS</b>	<b>2.941</b>

Sumber: Data Sekunder Diolah

Dari tabel 1 diatas dapat dilihat bahwa skor ekonomis adalah 2.941. Skor 2.941 diperoleh dengan membuat rata-rata skor dari setiap komponen input. Dengan skor 2.941 sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh Partnership for governance reform in Indonesia, maka program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian yang dilakukan Dinas Pariwisata dan kebudayaan cukup ekonomis.

b. Rasio Efisiensi

Berdasarkan persamaan 2, persamaan 3 dan persamaan 4 diatas, maka perhitungan rasio program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian disajikan dalam tabel 2. di bawah ini

Tabel 2. Perhitungan Rasio Efisiensi

	EFISIENSI RENCAN A	EFISIENS I RELISASI	RASIO EFISIENS I	MAKNA KUALITATIF	SKOR
Belanja pegawai/personalia	19036.364	30172.727	158.50%	TIDAK EFISIEN	1
Honorarium tim/ panitia sarasehan	5400	11081.818	205.22%	TIDAK EFISIEN	1
Honor/upah harian	0	5681.8182	>105%	TIDAK EFISIEN	1
Insentif	13636.364	19090.909	140.00%	TIDAK EFISIEN	1
Belanja barang dan jasa	133100	133100	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya alat tulis	51281.818	51281.818	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
insentif grup kesenian	36363.636	36363.636	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya Dokumentasi	1818.1818	1818.1818	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya dekorasi	1363.6364	1363.6364	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya cetak dan pengadaan	7500	7500	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya sewa	17000	17000	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Biaya makanan dan minuman	17772.727	17772.727	100.00%	CUKUP EFISIEN	3
Belanja Perjalanan Dinas	44363.636	44363.636	100.00%	CUKUP EFISIEN	
<b>RATA-RATA</b>				<b>CUKUP EFISIEN</b>	<b>2.941</b>

Sumber: Data Sekunder Diolah

Dari tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa skor efisiensi adalah 2.941. Perincian selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3. Dengan skor 2.941 sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh Partnership for governance reform in Indonesia, maka program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian yang dilakukan Dinas Pariwisata dan kebudayaan cukup efisien.

c. Efektivitas

Kegiatan sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian direncanakan diikuti oleh 110 tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian dan realisasinya adalah seluruh pegawai yang direncanakan ikut ternyata benar-benar mengikuti program ini. Oleh sebab itu 100% output aktual dari yang direncanakan mengikuti kegiatan ini. Oleh sebb itu program ini dapat dikatakan sangat efektif.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan model Federation Des Experts Composables Europeens (FEE) hanya mempertimbangkan aspek ekonomis, efisien dan efektivitas. Dalam perhitungan aspek ekonomis, efisien dan efektivitas

mempertimbangkan input dan output rencana dan realisasian, tetapi dalam banyak kasus di organisasi sektor publik dalam proses penganggaran biaya dilakukan *mark-up* supaya kinerja sektor publik terlihat baik ketika realisasinya kurang dari anggarannya. Berkebalikan dengan penganggaran biaya, penganggaran pendapatan biasanya dilakukan *mark-down* supaya ketika realisasinya lebih besar dari anggarannya, kinerja organisasi yang bersangkutan dapat dinilai baik. Hal ini juga terjadi dalam sektor penerimaan pajak, dalam penelitian Damayanti (2004) hampir setiap tahun mulai dari 1986-2003 realisasi penerimaan pajak lebih dari 100%. Hal ini diduga karena adanya perilaku untuk melakukan understated dalam anggaran penerimaan pajak dengan tujuan kinerjanya dapat dinilai baik.

Dibandingkan dengan 4 pendekatan yang lain yaitu *time value for money*, *four quadran approach*, *logical framework approach* dan *balanced scorecard approach* yang membutuhkan indikator-indikator tambahan selain yang sudah tercantum dalam rencana kegiatan/ program yang dijalankan untuk mengukur kinerja, pendekatan *Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)* relatif tidak memerlukan indikator tambahan. Oleh sebab itu pendekatan FEE lebih efisien dalam menghitung kinerja suatu program/ kegiatan karena variabel-variabel yang diperlukan untuk mengukur kinerja sudah terdapat dalam rencana kegiatan/ program.

Sedangkan kelemahannya adalah pendekatan ini tidak mempertimbangkan masalah perilaku dalam penganggaran, pendekatan ini berasumsi bahwa terdapat perilaku yang baik dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu, kelemahan dari model *Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)* adalah pengukuran yang hanya sampai output. Sedangkan pengukuran kinerja yang baik seharusnya sampai pada ukuran *outcomes*. Untuk mengatasi kelemahan dari model *Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE)* diatas dan juga dengan alasan organisasi publik ini orientasi utamanya adalah pelayanan kepada publik maka untuk menentukan kinerja dari program ini harus melibatkan publik. Hatry et al (1992) menyatakan pengukuran kinerja dengan melibatkan publik biasanya menggunakan persepsi masyarakat atas suatu proyek atau kegiatan.

*Partnership for governance reform in Indonesia* (2003) mencoba membuat suatu kuesioner untuk mengukur persepsi masyarakat atas suatu proyek atau kegiatan publik. *Partnership for governance reform in Indonesia* membagi isi kuesioner menjadi 2 bagian utama yaitu bagian yang menanyakan tentang harapan masyarakat atas suatu program atau kegiatan dan pelayanan publik. Sedangkan bagian yang kedua menanyakan tentang realisasi yang diperoleh masyarakat atas suatu program atau kegiatan dan pelayanan publik.

Dari kuesioner yang dikembangkan oleh *Partnership for governance reform in Indonesia* (2003), dilakukan analisis dengan membuat empat kuadran yang dapat menggambarkan harapan dan realisasi dari masyarakat atas suatu program atau kegiatan. Kuadran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut;



Program atau kegiatan yang dapat dikatakan berhasil jika berada pada kuadran II. Jika persepsi masyarakat atas suatu program atau kegiatan berada pada kuadran I, yaitu Harapan tinggi dan kinerja rendah maka dibutuhkan suatu peningkatan kinerja dari sektor publik yang bersangkutan. Sedangkan jika berada pada kuadran III dan IV dimana kedua kuadran ini menyatakan bahwa harapan masyarakat atas suatu program atau kegiatan rendah, maka diperlukan perubahan yang fundamental dari organisasi sektor publik yang bersangkutan.

Selain kuesioner yang dikembangkan oleh Partnership for governance reform in Indonesia (2003), Glaser & Denhardt (2000) juga mengembangkan kuesioner untuk mengukur kepuasan masyarakat atas kinerja sektor publik. Contoh Kuesioner yang dikembangkan oleh Glaser & Denhardt (2000).

Contoh kuesioner lain yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sektor publik menurut persepsi masyarakat juga dikembangkan oleh Glaser & Hildreth (1999). Dalam penelitiannya Glaser & Hildreth mengukur kepuasan pelayanan publik terhadap kesanggupan masyarakat untuk membayar pajak. Contoh Kuesioner yang dikembangkan oleh Glaser & Hildreth (1999) dapat dilihat dalam lampiran.

Pengukuran kinerja melalui survey masyarakat dalam kasus ini tidak bisa dilakukan karena keterbatasan waktu yaitu program sarasehan ini sudah dilakukan pada tahun 2001.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat dikatakan bahwa model Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE) sangat *applicable* bagi pengukuran kinerja organisasi sektor publik.

Hasil analisis penilaian kinerja atas program sarasehan tenaga teknis dan fungsional bidang kesenian yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Banyumas dengan menggunakan model Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE) dapat dikatakan cukup ekonomis, cukup efisien dan sangat efektif.

Pengukuran kinerja dengan model Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE) hanya mampu mengukur kinerja suatu program hanya sampai pada tahap output. Pengukuran kinerja yang baik seharusnya mampu mengukur sampai ke tahap outcomes. Oleh sebab itu jika akan menggunakan model Federation Des Experts Compatables Europeens (FEE) sebaiknya dilengkapi dengan pengukuran yang lain untuk mengukur outcomes, misalnya kuesioner yang dibuat oleh Partnership for governance reform in Indonesia (2003), Glaser & Denhardt (2000) dan Glaser & Hildreth (1999).

## DAFTAR PUSTAKA

- Bowman, J.H., MacManus, S. & Mikesell, J.L. (1992), *Mobilizing Resource for Public Services: Financeing Urban Governments*, Journal of Urban Affairs
- Damayanti, Theresia Woro, 2004, *Pelaksanaan Self Assessment System Menurut Persepsi Wajib Pajak (Studi Pada Wajib Pajak Badan di Salatiga)*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga
- Diamond, Larry, 1998, *Horizontal Accountability And Corruption Control*, conference on "Economic Reform and Good Governance: Fighting Corruption in Transition Economies", Beijing, China
- Dubrow, Geoffrey, 2003, *Strengthening Horizontal Accountability in the Balkans*, Europe-Russia Conference Series Conference: Southeastern Europe, Moving Forward, Ottawa
- Flynn, Norman, 1997, *Public Sector Management*, Prentice Hall
- Glaser Mark A. & Hildreth W. Bartley, 1999, *Service Delivery Satisfaction and Willingness To Pay Taxes: Citizen Recognition of Local Government Performance*, Public Productivity & Management Review
- Hatry, Harry P., 1999, *Performance Measurement*, The Urban Institute, Washington DC
- Hatry, Harry, Louise Blair, Donald M.Fisk, John, M.Greiner, John R. Hall, Jr. and Phillip S. Schaenman, 1992, *How effective Ar Your Community Service? 2<sup>nd</sup> ed.* Washington DC.
- Holzer, M., & Rabin, J., 1995, *Public Service: Problem, Professionalism and Policy Recommendation*, Competent government: Theory and Practice- the Best of Public Productivity and Management Review, Burke
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit ANDI. Yogyakarta.
- Peraturan pemerintah No 8/2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
- Partnership for Governance Reform in Indonesia, 2003, *Laporan Hasil Penelitian: Perumusan Indikator Kinerja dan Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah*, Yogyakarta
- Whittaker, James B., 1995, *The Government Performance & Result Act of 1993*, ESI, Virginia